

Ekip alışması-IX

Sunum İzlencesi

- Örgütlerde ve Ekiplerde Çatışma
 - Çatışma Türleri

Örgütlerde ve Ekiplerde Çatışma

- Çatışma insanların bir arada olduğu iletişim ortamlarında ortaya çıkma olasılığı oldukça güçlü bir anlaşmazlıktır.
- Etkileşim sürecinde toplumsal taraflar arasındaki etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyumsuzluk ve tutarsızlık çatışmayı doğurur (Rahim,1992; aktaran Karip,2015).
- Çatışmayla ilgili verilebilecek diğer iki tanım (aktaran Mutlu, 2016, s.109):
 - İki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık (Koçel, 2001, s.534).
 - Bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar₃ (Eren, 2001).

Örgütlerde ve Ekiplerde Çatışma

- Çatışma, taraflar aşağıdaki durumlardan biri ya da birden fazlası ile karşılaştığında ortaya çıkabilir (Rahim,1992; aktaran Karip,2015, s.1-2):
 1. Bir birey ya da gruptan kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir etkinlikte bulunmasının istenmesi.
 2. Başka bir birey ya da grubun tercihlerinin uygulanmasını engelleyecek, onlara ters düşecek bir davranış tercihinin olması.
 3. Tüm tarafların ihtiyacını karşılayamayacak, kısıtlı bir kaynağı birden fazla tarafın kullanmak istemesi.
 4. Ortak bir toplumsal ya da örgütsel alanı paylaşan tarafların değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin ve amaçlarının diğerlerinki ile uyuşmaması.
 5. Ortak eylemlerde diğerlerinden farklı davranışlar göstermesi.
 6. Tarafların bir görevi, eylemi veya işlevi gerçekleştirmede performanslarının diğerlerinin eylem ve işlemlerine bağımlı olması.

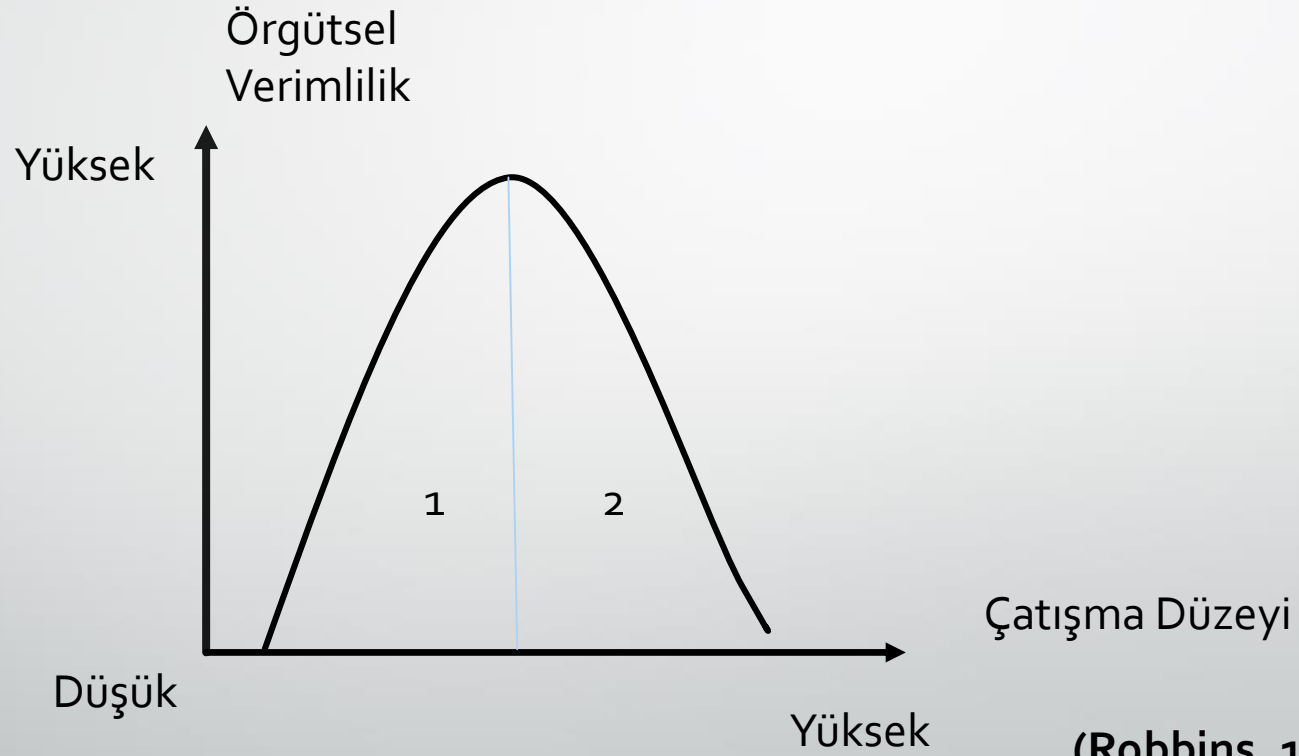
Örgütlerde ve Ekiplerde Çatışma

- Robbins örgütlerde çatışmaya ilişkin 3 yaklaşımın bulunduğu belirtmektedir (aktaran Mutlu, 2016).

Bunlar:

- **Geleneksel Yaklaşım:** Çatışma olumsuzlanır. Örgütler için zararlıdır ve kaçınılması gerekir. Çatışma, başarısızlık ve yönetici hatası olarak görülür.
- **İnsan İlişkileri Yaklaşımı:** Çatışmalar doğal ve kaçınılmazdır. Ancak uygun çözümler bulunmazsa örgütlere zarar verir.
- **Etkileşimci Yaklaşım:** Çatışma olumlu bir güç olarak ele alınarak ekip çalışmalarındaki performans açısından gerekli görülür.

Örgütsel Verimlilik ve Çatışma Düzeyi İlişkisi



(Robbins, 1990; aktaran Mutlu, 2016)

Çatışma Türleri

- Çatışmalar birçok ölçüt baz alınarak sınıflandırılmıştır (Mutlu, 2016, s.111-116):
 - **İşlevsel:** Örgütün amaçlarına katkıda bulunan (fonksiyonel) ya da bu amaçlara erişilmesini engelleyen (fonksiyonel olmayan) çatışmalardır.
 - **Ortaya Çıkış Şekline Göre:**
 - **Potansiyel Çatışma:** İki veya daha fazla grup/ekip bir amaç için çalıştığında ortaya çıkabilecek nedenlere veya durumlara bağlı çatışmalardır.
 - **Algılanan Çatışma:** Çatışmanın nedeni tam olarak açıklanamasa da herkes farkındadır.
 - **Hissedilen Çatışma:** Çatışma halindeki tarafları duygularını ifade eder ve duygusal bir takım sonuçları vardır.
 - **Açık çatışma:** Çatışma belirgindir ve gerek fiziksel gerekse de sözel olarak ortaya konulmaktadır.

Çatışma Türleri

- **Taraflarına Göre Çatışmalar:**
 - **Bireyin Kendi İçindeki Çatışma**
 - **Bireyler Arasındaki Çatışmalar:** Örgütlerde ya da Ekiplerde iki kişinin bir takım kişisel farklılıklardan (fikir-duygu-görüş), amaçlardan, rollerden vb. kaynaklanır.
 - **Bireyler ile Gruplar/Ekipler Arasındaki Çatışmalar:** Bireylerin ekipler ya da gruplar tarafından uymaya zorlandıkları normlardan kaynaklanır.
 - **Gruplar/Ekipler Arasındaki Çatışmalar:** Grup/Ekip birlikte hareket eder ancak örgütün genel amaç ve verimliliğini olumsuz etkiler.
 - **Örgütler Arasındaki Çatışmalar**

Çatışma Türleri

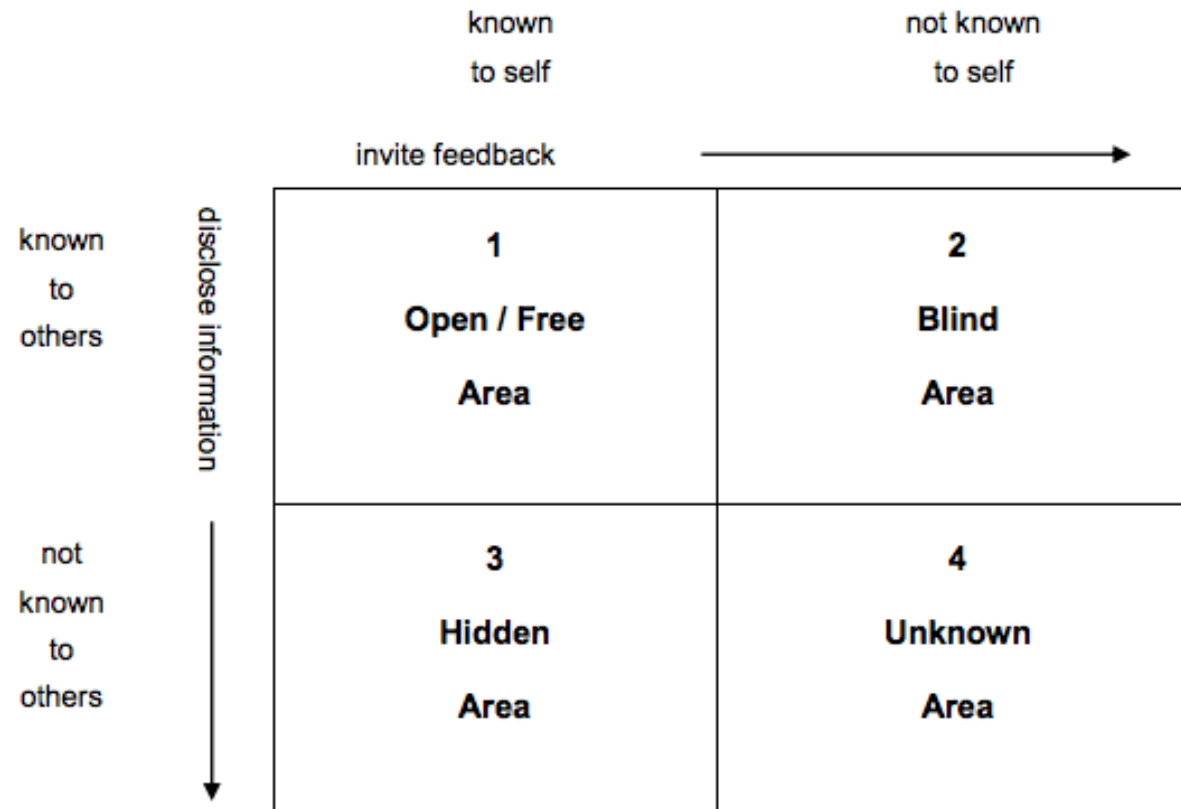
- **Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar:**
 - **Dikey Çatışmalar:** Farklı düzeylerdeki çalışanlar ile ast-üst ilişkisinin olduğu kişiler arasındaki iletişim-amaç uyumsuzluğu kaynaklı çatışmalardır.
 - **Yatay Çatışmalar:** Aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki çatışmalardır. Nedenleri; çıkar çatışmaları, amaç-algılama farklılıkları, rol dağılımındaki belirsizlikler vb.
 - **Emir Komuta-Kurmay Çatışmaları:** Ast-üst ilişkisinde otorite/yetki alanı sorunlarından kaynaklanan çatışmalardır.

Johari Penceresi/Window

JOHARI WINDOW

JOHARI WINDOW

The Model
Joe Luft and Harry Ingham



• Kişiler arası özellikler-Johari Penceresi Yaklaşımı:

- Örgüt/Ekip üyelerinin kendisi ve başkaları hakkında sahip olmadığı bilgilerden kaynaklanan çatışmaları açıklamada kullanılan bir yaklaşımdır.
- Johari Penceresinde 4 durum bulunmaktadır:
 - 1. Açık Alan:** Kişi kendisine ve başkalarına ilişkin özellikleri bildiğinden ilişkiye açıklık ve uyum hakimdir. Çatışma kaynağı olmaz.
 - 2. Kör Alan:** Kişi diğer kişiyi tanırken kendini yeterince tanımamaktadır. İstmeden diğer kişi ile sorun yaşayabilir.
 - 3. Saklı/Gizli Alan:** Kişi kendini tanımakta ancak diğer kişiyi tanımamaktadır. Diğer kişinin tepkileri bilmediğinden kendisi gizler ve gerçek tepkilerini vermekten kaçınır.
 - 4. Keşfedilmemiş/Bilinmeyen Alan:** Kişi kendisi ve diğeri hakkında bilgi sahibi değildir. Çok fazla yanlış anlaşılma çatışma olasılığını arttırır.

Kaynakça

- Baltaş, Acar (2016a), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 15. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Karip, Emin (2015), *Çatışma Yönetimi*, 6. Basım. Ankara: Pegem Akademi.
- Mutlu, Savaş (2016), 'Etkili İletişimde Çatışma Yönetimi', içinde Der. İrfan Çağlar ve Sabiha Kılıç, *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*, 2. Basım. Ankara: Nobel, s.109-132.
- Pocket Mentor, Harvard Business School Press (2011), *Ekip Yönetimi*, Çev. Melis İnan. İstanbul Optimist.
- <http://www.richerexperiences.com/wp-content/uploads/2014/02/Johari-Window.pdf>